

Vahlens Lernbücher für Wirtschaft und Recht

Internationales Management

von
Prof. Dr. Reinhard Meckl

3., überarbeitete Auflage

Internationales Management – Meckl

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Betriebliches Steuerwesen – Internationales Management – Unternehmensführung – Unternehmensführung

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4784 2

- keine Risikodiversifikation in der Marktbearbeitung,
- keine Lerneffekte in der Bearbeitung der lokalen Märkte.

Multinationale Strategie

Falls sehr heterogene Bedingungen und damit ein hoher lokaler Anpassungsdruck in den nationalen Märkten vorliegen, andererseits aber der Kostendruck nicht sehr ausgeprägt ist, ergibt sich in Abbildung 3-17 der Quadrant rechts unten und die von Bartlett/Ghoshal empfohlene multinationale Strategie. Multinational bedeutet, dass die Spezifika eines jeden einzelnen Auslandsmarktes beachtet werden. Entsprechend werden die Marketingstrategie, das Produktdesign oder technologische Unterschiede bei der Genese der Auslandsstrategie berücksichtigt. Die klaren Vorteile ergeben sich aus dieser Anpassung, da:

- die Konzentration auf nationale Präferenzen die Ausschöpfung lokaler Marktpotenziale erlaubt,
- durch die Verwendung von lokalen Ressourcen Lerneffekte auf nationalen Märkten möglich werden, die eventuell auch auf andere Märkte übertragen werden können.

Allerdings stellt sich die Frage, ob und wenn ja, wie ein multinational tätiges Unternehmen auf jedem dieser Märkte einen Vorteil gegenüber den einheimischen Konkurrenten erzielen kann, mit dessen Hilfe es seine Nachteile der Unvertrautheit mit dem jeweiligen Markt kompensieren kann (vgl. dazu auch die Theorie des monopolistischen Vorteils in Abschnitt 2.4.2.1). Bei der multinationalen Strategie stellen sich insbesondere die folgenden Punkte als kritisch heraus:

- Geringe homogene Stückzahlen bergen die Gefahr der „unterkritischen Masse“ bei kleinen nationalen Märkten oder geringen Marktanteilen.
- Die Strategie ist eher umsatz-, weniger kostenorientiert (hoher Umsatz bei beschränkten Margen im Vergleich zur globalen Strategie) und kann zu hohen Komplexitätskosten führen.
- Steuerungsprobleme aus Sicht der Zentrale auf Grund der heterogenen Märkte und der dadurch nötigen unterschiedlichen Geschäftsmodelle können entstehen.

Angesichts dieser Risiken ist zu überlegen, ob die Anpassungsvorteile die Nachteile insbesondere auf der Kostenseite mehr als kompensieren. Diese Strategie scheint in der Tat nur gangbar, wenn der Kostendruck nicht hoch ist.

Internationale Strategie

Bei der internationalen Strategie wird weder für den Kostendruck noch für den Anpassungsdruck ein hoher Wert angenommen. Die Strategie bietet damit inhaltlich die größten Freiräume. In der praktischen Ausgestaltung findet sich diese Konstellation häufig bei kleinen und mittleren Unternehmen, die Nischenmärkte bearbeiten, in denen der Kostendruck nicht der entscheidende Faktor ist. Unternehmen aus der Branche Maschinenbau sind hier typisch. Das für den Heimatmarkt entwickelte Produkt wird ohne große Anpassungen in den benachbarten Märkten vertrieben. Der nur geringe Zusatzaufwand bringt Kostenvorteile. Die weltweite technische Konvergenz unterstützt diesen Ansatz, allerdings erfüllen noch nicht alle Märkte diese Voraussetzung für die internationale Strategie, so dass der Internationalisierungsradius begrenzt bleibt.

Transnationale Strategie

Die transnationale Strategie stellt laut Bartlett/Ghoshal den Königsweg zur Internationalisierung dar. Hier müssen beide in Abbildung 3-17 enthaltenen Dimensionen in Einklang gebracht werden. Ziel der transnationalen Strategie ist es, gleichzeitig eine Flexibilität in der lokalen Anpassung und eine globale Effizienz durch die Integration von Wertschöpfungsaktivitäten zu erreichen. Damit sollen die Vorteile der anderen Strategien kombiniert werden. Da es sich in der lokalen Anpassung und der globalen Integration um gegenläufige Dimensionen handelt, kann dies nur durch eine Mischstrategie erfolgen. Und in der Tat sieht die transnationale Strategie vor, dass diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen, dezentral in den nationalen Märkten mit der jeweiligen Anpassung durchgeführt werden sollen. Die meisten Marketingaktivitäten gehören dazu. Alle anderen Aktivitäten müssen allerdings, mit dem Ziel der Realisierung von Volumenvorteilen, zentralisiert werden. Beschaffung, Produktion, F&E für die standardisierten Teile in den Produkten, die in allen Ländern eingesetzt werden können, sollen dort lokalisiert werden, wo die relevanten Rahmenbedingungen, wie z. B. Faktorkosten oder -verfügbarkeit, am besten sind.

Der zentrale Vorteil liegt in der maximalen Ausschöpfung der Volumen- und Spezialisierungseffekte bei einer gleichzeitigen Berücksichtigung der nationalen Präferenzen. Insofern stellt diese Strategie in der Tat den Königsweg dar. Es muss dazu ein integriertes weltweites Netzwerk entstehen, das teilweise zentralisiert, teilweise dezentralisiert ist. Ein solches Gebilde ist bei einer gegebenen Dynamik des Umfelds schwer zu koordinieren, erfordert aber in jedem Fall einen hohen Koordinationsaufwand (allgemein zur Koordinationsproblematik bei internationalen Unternehmen vgl. Meckl 2000). Der hohe Aufwand ergibt sich, da logisch zusammengehörige Wertschöpfungsstufen getrennt werden, aber trotzdem inhaltlich aufeinander abgestimmt werden müssen. Die transnationale Strategie erfordert deshalb neben einem expliziten Koordinationsmanagement auch ein ausgefeiltes Informations- und Kommunikationssystem im Unternehmen.

Insgesamt gesehen stellt die Typologie von Bartlett/Ghoshal eine geeignete Basis für die Entwicklung von Strategien für die Internationalisierung dar. Aus den grundlegenden Ansätzen, die die Führungsproblematik von internationalen Unternehmen widerspiegeln, lassen sich dann die für jeden Markt zu treffenden Einzelmaßnahmen ableiten. Zu beantworten ist die Frage, welche Bedingungen bzgl. der Integrations- bzw. der lokalen Anpassungserfordernis in einzelnen Branchen vorliegen. Obwohl sich die Beantwortung dieser Frage im Zeitablauf ändern kann, kann eine zumindest grobe Einordnung der Branchen vorgenommen werden. Abbildung 3-18 zeigt einen Überblick.

Der Markt für Passagierflugzeuge, insbesondere Langstreckenflugzeuge, erfordert keine nennenswerte lokale Anpassung. Andererseits ist der Kostendruck durch den starken Preiswettbewerb erheblich. Die beiden Hauptwettbewerber Airbus Industries und Boeing verfolgen denn auch in nahezu idealtypischer Form die globale Integrationsstrategie. Nahrungsmittel erfordern in Teilbereichen durch regionale Geschmacksunterschiede eine starke lokale Anpassung. Dafür sind die lokalen Konsumenten aber auch bereit, keinen so hohen Preisdruck aufzubauen. Die Telekommunikationsbranche wiederum stellt den interessanten Fall für eine hohe Ausprägung beider Dimensionen dar. Der erforderlichen Anpassung an nationale technische Normen bei der Entwick-

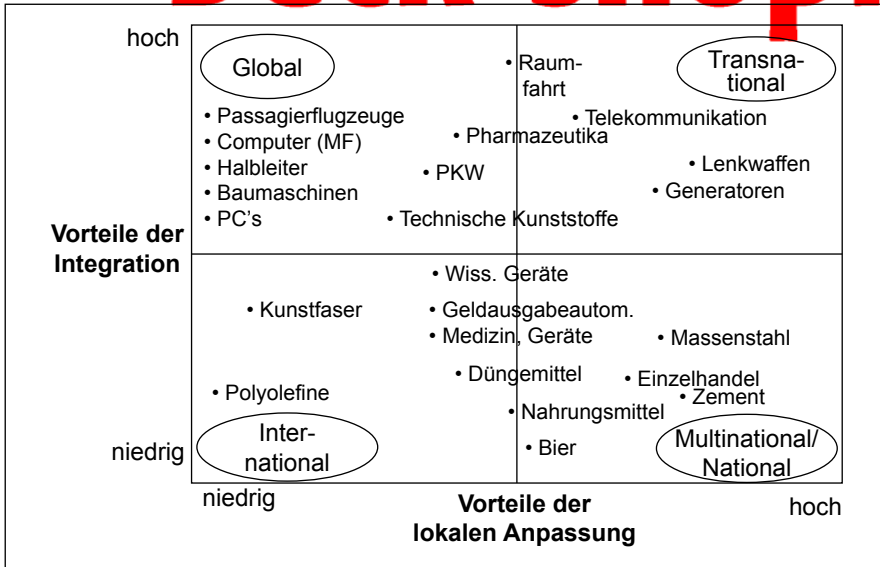


Abb. 3-18: Beispiele für die Einordnung von Geschäften in die vier idealtypischen Strategien von Bartlett/Ghoshal (Quelle: in Anlehnung an Rall 1986, 160; Meffert 1989, 448)

lung von Vermittlungssystemen steht die Notwendigkeit der Begrenzung der sehr hohen Entwicklungskosten durch globale Integration gegenüber.

Das Problem beim Ansatz von Bartlett/Ghoshal liegt in den generellen Schwächen einer derartigen Typisierung. Die Einordnung von Branchen und Geschäften ist nicht so eindeutig, wie Abbildung 3-18 es erscheinen lässt. Eine flexible Mischung mehrerer Strategien in einer Branche kann deshalb sinnvoll sein.

Tabelle 3-4 fasst die Elemente der Strategien nach Bartlett/Ghoshal noch einmal zusammen.

	Global	Multinational	International	Transnational
Grundlegende Sichtweise	Standardisiertes Geschäftsmodell für alle Ländermärkte	Anpassung an Spezifitäten der Ländermärkte	Entwicklung für Heimatmarkt, teilweise Anpassung	Differenzierung kundenrelevanter Bereiche, Standardisierung kundenferner Bereiche
Zentralisierung	Hoch	Gering	Gering	Hoch
Anpassung	Gering	Hoch	Gering	Hoch

	Global	Multinational	International	Transnational
Positiv	Skaleneffekte, Kostensenkung, Fehleranalyse	Ausschöpfung Marktpotential, Lerneffekte nationale Märkte	Geringer Zusatzaufwand	Standardisierung: Skaleneffekte, Fehleranalyse Differenzierung: Marktnähe, Reaktionsfähigkeit, Risikodifferenzierung
Negativ	Heterogene Kundenpräferenzen, Unflexibilität, Keine Risikodiversifizierung	Komplexitätskosten, Geringe Stückzahlen	Nur wenige Märkte	Komplexe Steuerung, Selten konsequente Umsetzung

Tab. 3-4: Synopse der Strategiealternativen von Bartlett/Ghoshal

3.3.1.3.2 Die Auswahl von Zielmärkten und Form des Markteintritts

Neben der Festlegung des Strategietyps sind im Rahmen der internationalen Strategieentwicklung auch die Länder bzw. Regionen auszuwählen, in denen Geschäftsaktivitäten aufgebaut werden sollen. Diese Ziellandwahl kann sich in einem ersten Schritt des in Abbildung 3-19 dargestellten Einteilungsschemas bedienen.

Die Marktattraktivität ist z. B. nach Größen wie Marktwachstum, absolute Marktgröße oder Preisniveau im Markt einzuschätzen. Marktbarrieren ergeben sich z. B. durch tarifäre oder nicht-tarifäre Beschränkungen der Geschäftstätigkeit (vgl. dazu auch Abbildung 3-16 in Abschnitt 3.3.1.2).

Für die Abstinenzmärkte ist die Entscheidung klar. Hier sollten keine Ressourcen des Unternehmens „verschwendet“ werden. Eindeutig ist auch die Handlungsweise bzgl.

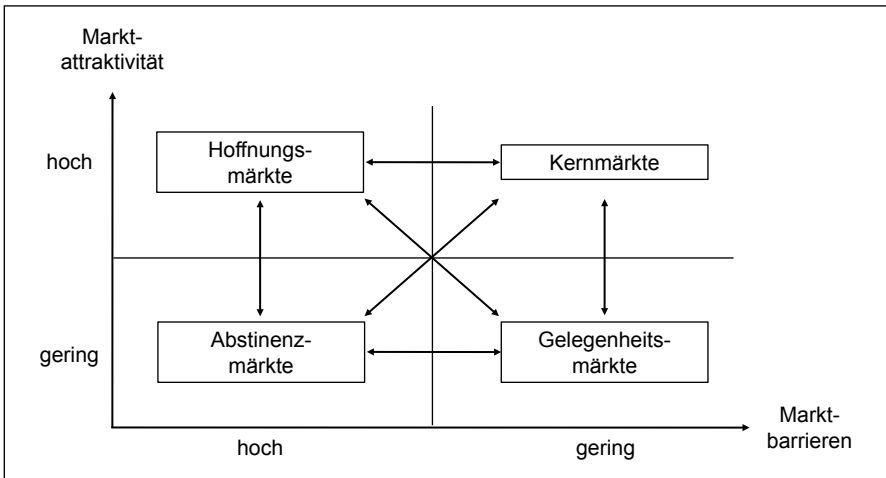


Abb. 3-19: Die Marktauswahlentscheidung
(Quelle: in Anlehnung an Backhaus/Büschken/Voeth 2010, 71)

der identifizierten Kernmärkte. Sie stellen den Fokus der internationalen Aktivitäten eines Unternehmens dar, da dort „low hanging fruits“ geerntet werden können. Nicht so klar ist die Haltung zu den Gelegenheitsmärkten. Einer geringen Marktattraktivität stehen niedrige Eintrittsbarrieren gegenüber. Kleine, regional benachbarte Märkte sind häufig Beispiele für solche Gelegenheiten. Der Name ist hier Programm: Sollten sich Möglichkeiten zur Aufnahme oder zum Ausbau von Geschäftsbeziehungen ergeben, die keine für die anderen Märkte benötigten Ressourcen binden, so sind diese Gelegenheiten zu nutzen. Die Unternehmen sollten sich aber bewusst sein, dass diese Märkte nicht der strategische Fokus sind. Ein solcher Fokus können aber die Hoffnungsmärkte sein. Zum einen sind diese Märkte genau zu beobachten, ob sich Markteintrittsbarrieren verringern. Eine Änderung der nationalen Regelungen z. B. hin zu einer Deregulierung von Märkten wie Telekommunikation oder Energieversorgung wären ein Beispiel für eine strategisch relevante Veränderung. Zum anderen muss aber auch überlegt werden, ob nicht doch, trotz der Barrieren, versucht werden sollte, in diese Märkte einzutreten. Eventuell muss eine Eintrittsstrategie akzeptiert werden, die zwar für den Augenblick eine suboptimale Lösung darstellt, dem Unternehmen aber langfristig eine gute Ausgangsposition innerhalb dieses grundsätzlich interessanten Marktes sichert. Die langjährige Notwendigkeit, bei einem Eintritt in den chinesischen Markt ein Joint Venture mit einem lokalen Partner einzugehen, ist ein gutes Beispiel für eine solche Strategie.

Abbildung 3-20 zeigt einen praktischen Anwendungsfall für eine Zielmarktbestimmung. In Erweiterung des Schemas aus Abbildung 3-19 ist hier eine dynamische Komponente durch eine Zwei-Zeitpunktbetrachtung enthalten. Die Größe der Kreise repräsentiert das jeweilige Marktvolumen (für ein detailliertes Konzept zur Zielmarktauswahl vgl. z. B. Schwarz-Musch 2013, 42–45 oder Neubert 2011).

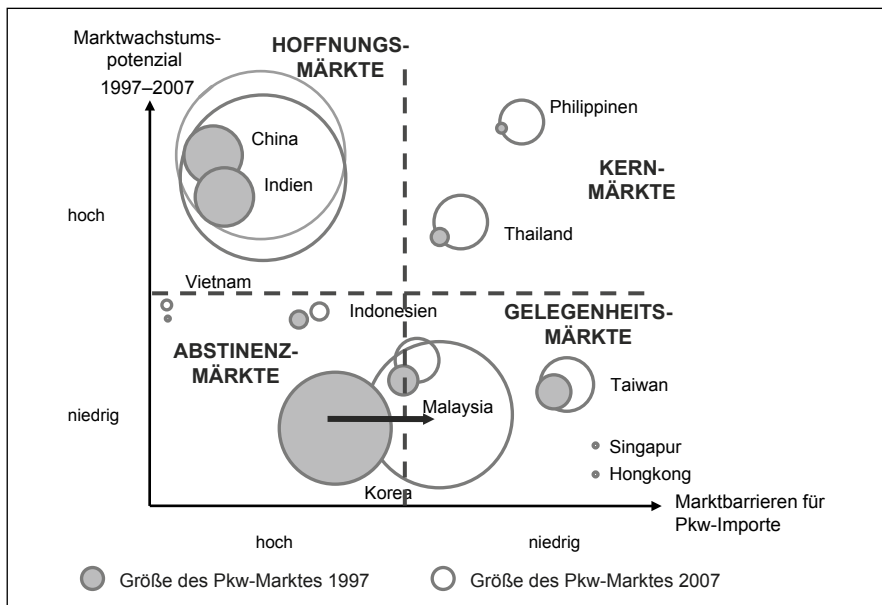


Abb. 3-20: Die Marktauswahlentscheidung am Beispiel der Kraftfahrzeugindustrie (Quelle: Urban 2000, 280)

Mit dieser Grobeinteilung sind die Zielmärkte als konstitutives Element einer Internationalisierungsstrategie ausgewählt (vgl. z. B. Neubert 2011). Für jeden Zielmarkt ist des Weiteren die Form des Markteintritts festzulegen. Dies ist notwendig, um die einzelnen Strategien im folgenden Schritt auch bewerten zu können. Hier sei auf die Ausführungen in Kapitel 2 zu den einzelnen Marktbearbeitungsformen verwiesen. Dort sind die Vor- und Nachteile einer jeden Form erläutert, die auch hier für die Strategiegenese gelten.

3.3.1.3.3 Das Timing des Markteintritts

Ein Aspekt für die Strategiegenese wurde bisher nur indirekt behandelt. Bei der Zielsetzung wurde auf die Relevanz der Angabe eines Zeithorizonts verwiesen (vgl. Abschnitt 3.3.1.2). Im Rahmen der Strategiegenese äußert sich dieser Aspekt in der Festlegung der Eintrittszeitpunkte in einen ausländischen Markt.

Der konkrete Eintrittszeitpunkt in einen bestimmten ausländischen Markt hängt wesentlich von der prognostizierten Entwicklung der ökonomischen und sonstigen Rahmenbedingungen in diesem Markt ab (vgl. dazu Abschnitt 3.3.1.2 zur Marktanalyse und -prognose). Insofern ist dies eine einzelfallbezogene Entscheidung.

Aus Sicht des internationalen strategischen Managements ist noch eine weitere Entscheidung in Zusammenhang mit dem Zeitaspekt von hoher Relevanz. Falls mehrere Auslandsmärkte bearbeitet werden sollen, ist festzulegen, in welcher zeitlichen Linie diese Bearbeitung erfolgen soll. Abbildung 3-21 zeigt die beiden idealtypischen Varianten.

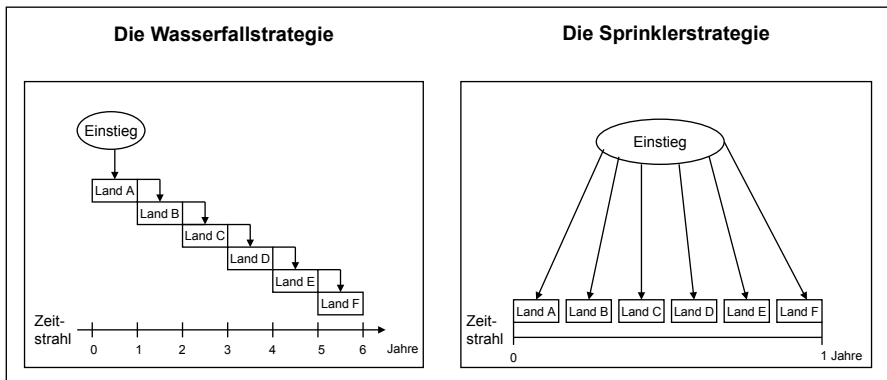


Abb. 3-21: Timing des Markteintritts (Quelle: Backhaus/Büschken/Voeth 2010, 106, 111)

Die Wasserfallstrategie

Die Wasserfallstrategie sieht eine sukzessive Bearbeitung der Märkte vor. Sie passt damit z. B. zu dem lerntheoretischen Ansatz von Johansen/Vahlne (vgl. Abschnitt 2.3.2.1). Die Vorteile sind zu sehen in

- Lerneffekten, die bei der Bearbeitung einzelner Märkte erreicht und auf die nachfolgend angegangenen Länder übertragen werden können,

- einer Verminderung des akuten Ressourcenbedarfs. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen stellt der gleichzeitige Aufbau z. B. eines Vertriebssystems in mehreren Ländern aus finanzieller und auch aus Managementkapazitätssicht eine zu große Belastung dar,
- einer Senkung des Risikos, da Fehler bei der Auslandsstrategie korrigiert werden können, ohne dass es zu erheblichen Verlusten kommen muss.

Die Sprinklerstrategie

Der klare Nachteil ist zu sehen in dem hohen Zeitaufwand, bis alle Märkte erschlossen sind. Bei der Sprinklerstrategie ergibt sich eine umgekehrte Argumentation. Die faktisch gleichzeitige Bearbeitung und Erschließung vieler ausländischer Märkte führt zu einer schnellen Umsetzung neuer Produkte in Cash Flows und einer schnellen Ausschöpfung der Erfolgspotenziale in den ausländischen Märkten. Sie verringert die Gefahr, dass Wettbewerber die ausländischen Märkte als erstes besetzen und einen Markteintritt damit teuer machen.

Andererseits muss ein Unternehmen über viel Erfahrung in Auslandsmärkten verfügen, um eine solche Strategie gewinnbringend umsetzen zu können. Des Weiteren muss es ein erhebliches Ressourcenpotenzial einsetzen können.

Es ist zu beobachten, dass sich in vielen Märkten, gerade in der Konsumgüterindustrie, die Innovationsraten so beschleunigt haben, dass eine Wasserfallstrategie kaum mehr eingeschlagen werden kann. Nur mehr die schnelle Einführung einer neuen Produktgeneration in allen relevanten Märkten erlaubt die Genese eines ausreichend hohen Cash Flows, um auch die nächste Generation finanzieren zu können.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Timing-Strategie beachtet werden muss, ist die Frage des konkurrenzbezogenen Markteintritts. Es bieten sich hier zwei mögliche Strategien an. Das erste ausländische Unternehmen, das in einen Ländermarkt eintritt, wird als Pionier oder „First Mover“ bezeichnet. Falls schon Konkurrenten im Markt aktiv sind, stellt der Markteintritt des Unternehmens eine Umsetzung der Folgerstrategie dar. Abbildung 3-22 verdeutlicht die unterschiedlichen konkurrenzbezogenen Timing-Strategien. Diese Unterteilung ist im Übrigen nicht nur auf den grundsätzlichen Eintritt

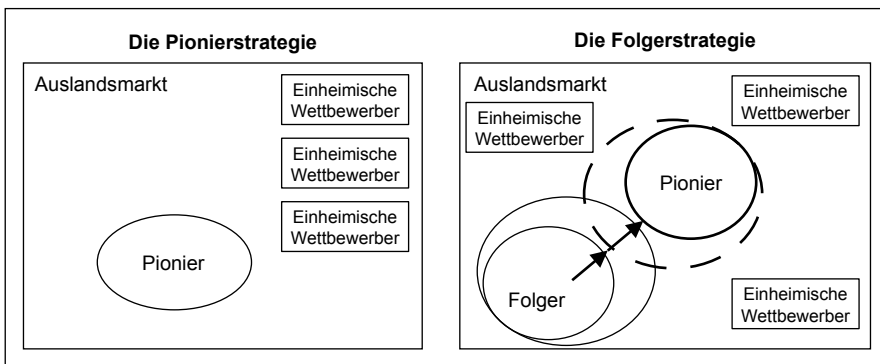


Abb. 3-22: Konkurrenzbezogene Betrachtung von Timingstrategien
(Quelle: Huber 2007, 23)

in einen Ländermarkt bezogen, sondern kann auch für einzelne Produkte/Produktgenerationen getroffen werden.

Die Pionierstrategie

Durch den frühen Markteintritt hat das internationalisierende Unternehmen den, zumindest temporären, Vorteil einer Monopolstellung, falls die angebotenen Produkte (noch) nicht von einheimischen Konkurrenten angeboten werden. Hierdurch wird es dem Unternehmen ermöglicht, mittels Premiumpreisen die erhöhte Preisbereitschaft der Kunden abzuschöpfen. Auch ermöglicht ein früher Markteintritt die Durchsetzung von Standards, z. B. technologischer Art. Dies erhöht die Markteintrittsbarrieren für zukünftige Konkurrenten und schafft somit Gestaltungsfreiheiten für den Pionier in Zeiten ansteigenden Konkurrenzdrucks. Durch eine Kumulation der vollständigen Marktnachfrage auf einen Anbieter können bereits in frühen Marktphasen durch den Anbieter Volumen- und Lerneffekte genutzt werden. Dies verbessert wiederum die Reaktionsmöglichkeiten bei zukünftigen Markteintritten der Konkurrenz. Es muss allerdings festgehalten werden, dass durch eine Markterschließung als Pionier ein hohes Risiko eingegangen wird, da das eintretende Unternehmen weder auf eigene noch auf Erfahrungen von anderen ausländischen Konkurrenten in diesem Markt zurückgreifen kann.

Die Folgerstrategie

Anders gestaltet sich die Situation bei der Folgerstrategie. Bei dieser Strategie folgt ein internationalisierendes Unternehmen einem anderen Unternehmen in einen Auslandsmarkt. Durch das bestehende Unternehmen werden häufig positive externe Effekte für den Folger etabliert. Insbesondere wenn eine Produkt-/Markenbekanntheit durch das Pionierunternehmen geschaffen wurde, wird die Erklärungsbedürftigkeit und somit der Ressourceneinsatz für den Folger gesenkt. Auch können durch Marktbeobachtungen im Vorfeld Erkenntnisse über die richtige Marktbearbeitungsstrategie gesammelt werden, so dass das Risiko des Scheiterns verringert werden kann. Jedoch müssen durch den Pionier gesetzte Markteintrittsbarrieren überwunden werden. Dies können neben technologischen Standards auch Preisstrukturen sein, die der Pionier über Volumen- und Lernkurveneffekte etablieren kann. Diese Preiskämpfe muss ein Folger durch geeignete Strategien kompensieren können.

3.3.1.4 Die Bewertung und Auswahl von Strategien und die Realisierung von Synergien zwischen Regionalstrategien

Als Ergebnis der Strategieentwicklungsphase liegen mehrere inhaltlich beschriebene Varianten zum Auf- bzw. Ausbau des Auslandsgeschäfts vor. Sie unterscheiden sich z. B. in der Wahl des Zielmarkts, in den ins Ausland zu verlagernden Wertschöpfungsstufen oder auch im Zeithorizont. Der nächste Schritt liegt in der Auswahl der Erfolg versprechendsten Alternative (vgl. Abbildung 3-14). Ziel der Auswahl ist eine Rangordnung von Alternativen. Erfolg ist dabei abzuleiten aus den strategischen Zielen, die für die Auslandsstrategie definiert wurden.

Für die Bewertung und Auswahl von Strategien liegen inzwischen ausgefeilte Bewertungsverfahren und Auswahlmodelle vor. Die vorherrschenden quantitativ orientierten Verfahren beruhen auf der Erstellung eines Geschäftsplans, in diesem Fall für jede Auslandsstrategie. Über die Ableitung der aus dieser Strategie zu erwartenden Cash